

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2013156211

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

金江公司绩效管理体系的改进

The Improvement of the Performance Management System
of Jin Jiang Company

潘 汉 良

指导教师姓名: 程 文 文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2014 年 3 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 3 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

绩效管理是人力资源管理的重要组成部分，它直接关系到企业战略能否如期实现，关系到到员工的公平感与积极性。

本文以一家民营房地产公司——金江公司为研究对象，以绩效管理的绩效计划制定、绩效沟通与辅导、绩效考核、绩效考核结果的反馈与应用这四个基本环节对其进行了深入的研究。

本文首先说明了本人的选题背景、动机与写作意义，简述了绩效管理的基本理论与方法，本文重点分析了金江公司绩效管理的现状，指出了其存在的主要问题——指标设置与评价标准、考核结果反馈与应用不合理，并依据相关的理论、方法提出了相应的改进建议，最后，对全文进行了总结。

关键词： 房地产；民营企业；绩效管理

Abstract

Performance Management (PM) is the key function of Human Resources Management. It is related to the implement of the strategy, and also related the employee's fair and activity

This paper focused on a private real estate firm—JIN JIANG Company. Based on the performance schedule drawing up, performance communication and coaching, evaluation, and feedback and application of PM, JIN JIANG Company PM is discussed deeply in this paper.

First, the background, motivation, and purposes of this paper are presented. Then the principles and methods of PM are summarized. The current situation is given out, and the key issues of JIN JIANG Company PM, which are indicators setting and evaluation standards, and the evaluation results feedback and application, are put out. The improvement suggestions are proposed on PM principles and methods. Finally, the conclusions are summed up.

Keywords: Real Estate, Private Firm, Performance Management.

目 录

第一章 前言	1
第一节 论文背景及写作动机.....	1
第二节 论文的主要内容及框架.....	4
第二章 绩效管理概述	5
第一节 绩效和绩效管理的概念.....	5
第二节 绩效管理的基本环节.....	8
第三节 绩效考核常用的方法.....	14
第三章 金江公司绩效管理的现状和存在的问题	29
第一节 企业概况.....	29
第二节 金江公司绩效管理现状	35
第三节 金江公司绩效管理体系存在的问题.....	44
第四章 金江公司绩效管理的改进	53
第一节 绩效管理的改进思路.....	53
第二节 金江公司组织管理体系优化.....	54
第三节 绩效管理培训.....	59
第四节 绩效管理体系的改进建议.....	61
第五章 本文主要结论	89
附件：金江公司问卷调查	91
参考文献.....	94
致 谢.....	95

第一章 前言

第一节 论文背景及写作动机

一、选题背景

近年来，随着中国国民经济的快速增长，居民收入也有了大幅度的增加，与此相对应的是一方面居民对居住条件与环境提出了更高的要求，这直接导致了居民对商品房刚性需求的增长；另一方面，出于物价上涨与投资渠道有限的因素，居民对商品房的投资性需求也在增加。加之国家有关城镇化建设的需要、房地产企业的高利润、国际“热钱”投机因素，房地产行业步入了快速发展的阶段。

在这个发展阶段涌现出类似以万科、万达等为代表的优秀民营房地产企业。这些企业运营机制灵活，资金实力雄厚，拥有大量的土地（储备）资源，内部运营管理规范、科学，所提供的优质产品与服务得到市场的广泛认同。这些企业可以保持长期稳定的发展。

但与此同时，中小民营房地产企业也雨后春笋般地成长起来。与大型民营房地产企业相比，它们不具备资金与土地资源的优势，内部管理相对于大型企业而言就显得不规范、不科学，经营效益远低于大型企业。

步入 2014 年，房价是涨是跌，专家学者争论不休。但政府保障性住房的建设需求的增长与可供建设的土地供应有限却是不争的事实，这直接导致了房价的不断攀升。面对高房价，政府对房地产行业实行了有史以来最严厉的调控，且调控目前仍在持续进行。但是，类似“头痛医头，脚痛医脚”的行政化调控已难以从根本上抑制住房价“脱缰的野马”，走出越调越涨的“怪圈”，需长远地建立“市场化为主手段，辅以政府调节”的政策引导体系^①。

在市场发展和政府调控的双重作用下，我国房地产行业的整合期已经提前到来^②。整合期内，保障房需求与供应持续增加、土地供应持续减少，这将加剧促房地产企业的竞争。很显然，前述的中小民营房地产企业在这样的竞争中就处于劣势地位，面临退出行业的危险。本文所要讨论的对象就是一家民营中小房地产

① 《新华社发文预测 2014 年房价走势》，扬子晚报，2014 年 1 月 7 日。

② 郑泽凌，《XX 房地产公司项目经理绩效管理改进》，厦门大学硕士学位论文，2013 年 4 月。

企业。

面对如此残酷的竞争环境，中小民营房地产企业如何强化自己的“内功”——企业内部的运营管理并向市场提供优质产品、获得市场认同、提升品牌，就摆到了企业的面前。

从管理的角度来看，中国地产企业的发展可以简要概括为五个必经阶段，如图 1-1。而现阶段仍有超过 60% 的房地产企业还处于粗放型的发展时期，约 30% 规模较大的企业完成了管理的一致性，开始向精细化管理过渡，少数领先的标杆企业已经初步实现了有效的精细化管理^①。

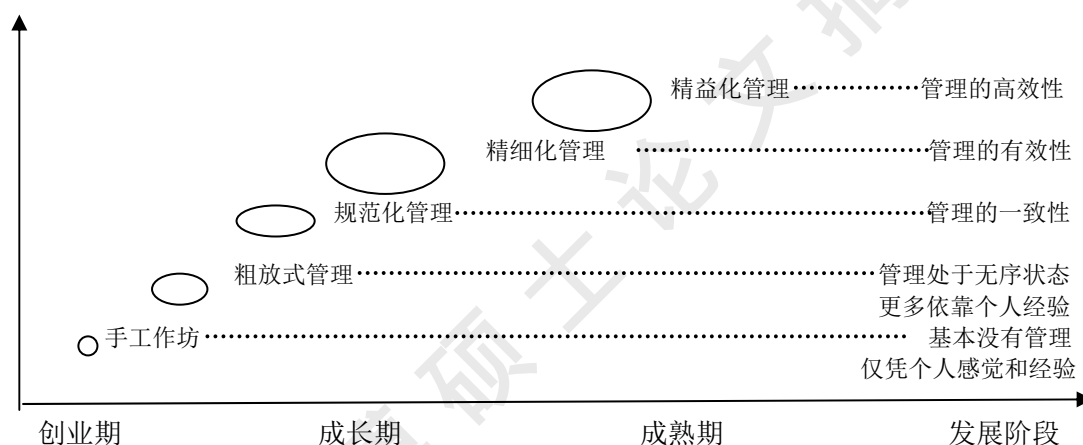


图 1-1 中国房地产企业发展的五个必经阶段

资料来源：陈恳，《专访北大纵横：中国房企处于手工作坊阶段》，北大纵横管理出版社，2008 年。

房地产企业的管理优势的实现很大程度上依赖于人力资源管理，人力资源管理的重要组成部分是绩效管理，绩效管理的核心是绩效考核。因此，若企业的绩效管理能切实发挥作用，将能够确保公司的战略的实施与战略目标的实现，使企业的市场竞争、政府调控的过程中，立于不败之地。另外，从员工层面上看，员工是否受到公正公平的待遇是他在企业最为关切的问题，而公正公平的待遇却始于公正、公平、公开、科学的绩效管理。因此，企业的绩效管理关系到如何激励员工，如何调动员工的积极性，进而关系到如何增加企业竞争力的问题。本文选择一家中小民营房地产公司作为研究对象，具有一定的现实意义与参考价值。

^① 吴越，《浅析中骏地产集团组织管控模式》，厦门大学硕士学位论文，2011 年 6 月。

二、写作动机

作者撰写本文主要基于以下动机：其一，选择房地产行业作为研究对象，完全是出于个人的兴趣。作者虽然身处贸易行业，但一直感兴趣的话题是房地产企业员工少但产值却很高，是什么力量能够做到“人少撬动大资金”？房地产企业的经营管理与贸易企业的经营管理究竟有无共通之处？其二，在目前房地产行业“公司多、规模小、管理不规范、宏观调控加紧”的背景下，向管理要效益成为房地产企业一条可行之路。管理的规范性不仅是企业持续经营的根本，也是企业基本效率或效益的基本保障。绩效管理是企业人力资源管理的重要组成部分，它是确保员工工作业绩是否能被认可，也是企业奖惩的基本依据，也是员工培训、职业发展的基本依据；同时，它更是企业战略的基本管理工具。良好的绩效管理体系可以确保企业战略目标的实现。其三，金江置业集团公司是作者熟悉的一家企业，但现行的绩效管理存在很多问题，使得广大员工的工作成绩得不到公正的考核。这不仅无法实现绩效管理的促进作用，反而由此衍生出很多公司管理问题。如部门工作本位主义严重，各部门只完成与本部门相关的工作任务，其它部门或公司的事情则抱着一种“事不关己、高高挂起”的态度，使得公司战略得不到分解与实施；考核不科学、不公正，优秀员工业绩不易被识别、区分，使得奖罚不分明，平均主义在公司盛行，优秀的员工得不到应有奖励，业绩差、能力低、行为不努力的员工却能得到不应有的报酬；考核过程形式，领导不重视，员工不认可；等等。其四，作者期望能够通过结合 EMBA 课程所学习的知识、工作经验等，通过对金江置业集团公司项绩效管理体系进行改进，使其能够切实发挥绩效管理应有的作用，并通过改进后的绩效管理解决现有公司管理的一些问题，促使公司管理水平的提升。其五，由于金江置业集团公司是一家中小民营房地产企业，具有一定的代表性，作者期望本文能够对这一类型的公司的绩效管理起到参考作用。特别是作者所在的企业长期以来也存在如前所述金江置业集团公司绩效管理存在的诸多问题，对此作者一直想着力解决作者所在公司绩效管理所存在的问题。因此，作者希望通过金江置业集团公司绩效管理体系的改进给本企业提供可借鉴的经验。

第二节 论文的主要内容及框架

本文从分析房地产行业的现状、阐述论文的写作动机开始，首先根据作者对绩效管理的相关理论的学习理解及切身工作经历，对金江置业集团公司的绩效管理的现状、存在问题进行归纳分析。其次，在理论支持及实践总结的基础上，对金江置业集团公司的绩效管理中的绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效结果反馈及运用分别提出改进建议，重点运用 KPI 体系重新构建绩效考核体系。最后，本文对改进前后的绩效管理进行对比并做总结。

文共计五个部分，具体的框架于图 1-2 列出。

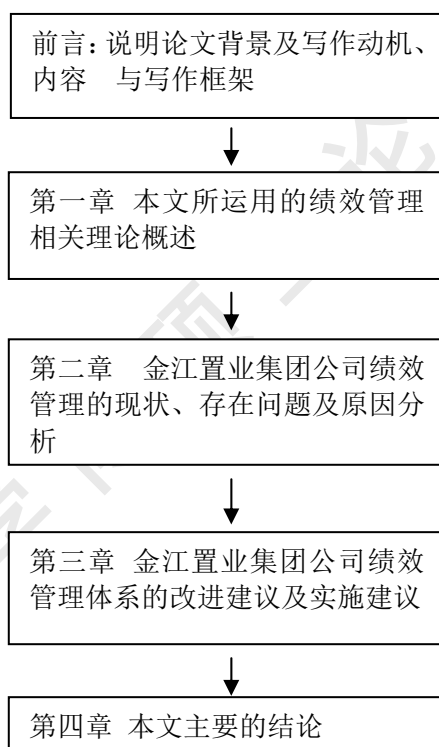


图 1-2 论文结构图

资料来源：作者自行整理设计，2014 年 2 月。

第二章 绩效管理概述

第一节 绩效和绩效管理的概念

一、绩效的概念

绩效，这个在管理工作时时出现的名词，究竟该如何理解？不同的人有关不同的观点。

根据付亚和、许玉林的观点，对于绩效概念的理解，可以分为以下几种^①：

1，“绩效”就是“完成工作任务”

绩效就是完成工作任务这个定义对于完成简单的、操作性的任务的员工来说，这种定义无疑是适用的。因为他们所面临的最主要的问题就是“这个工作如何做”或是“把这个事做到最好的方法是什么”，他们的绩效就是“完成所分配的任务”。

2，“绩效”就是“工作结果”或“产出”

这是一种最为常见的理解。即绩效就是工作最终实现的结果或达到的程度，是工作成绩的具体表现，是一种看得见、摸得着的产出，是可以衡量和评估的。通常用以下术语来衡量绩效：责任、目标、任务、指标、关键成果领域等^②。

3，“绩效”就是“行为”

Campbell 在 1993 年有过清晰的定义：“绩效是行为的同义词，它是人们实际的行为表现，而且是能观察得到的。就定义而言，它只包括与组织目标有关的行动或行为，能够用个人的熟练程度（即贡献水平）来评定等级（测量）。绩效不是行为的后果或结果，而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或是人际的^③。”

事实上，将绩效定义为行为，是基于二个原因：一是，许多情况下结果或产出并不完全能由个人所控制或决定的；二是，个体行为的改善会影响到行为的结果，管理者就是要不断地帮助下属改善行为来达到不断提升绩效（结果）的目的。

4，“绩效”就是“结果”与“过程（行为）”的统一体

^①付亚和，许玉林主编[M]，《绩效管理》，复旦大学出版社，2008，P6

^②黄伟杰，《以 KPI 为核心的 G 酒店绩效管理体系的改进》，厦门大学硕士学位论文，2012 年 6 月。

^③付亚和，许玉林主编[M]，《绩效管理》，复旦大学出版社，2008，P6

这是一种更为广义的定义。这种定义很明显是，将“绩效就是结果（产出）”与“绩效就是行为”结合起来。这种定义既强调员工做了什么（结果），也要看员工如何做（行为）。

这样的理解更容易被管理者、全体员工所接受。因为管理者不但要看现在的结果，更希望员工通过行为的改善有更好的未来的、长远的良好结果；而员工则往往工作结果不易被衡量而希望自己的行为得到管理者的肯定。

5、绩效=“做了什么（实际收益）”+“能做什么（预期收益）”

对绩效的这一认识，实际上已经将个人潜力、个人素质纳入了绩效考核的范围。它强调：绩效不再是“追溯过去”、“评价历史”的工具，而更在于关注未来。

本文从绩效所包含的内容出发，将绩效定义为员工工作业绩（含工作数量、工作质量、效益或效率等）、员工行为与品质（行为包括工作方法、流程；个人品质包括工作动机、意愿、期望、价值观、忠诚性等）与能力（业务知识与管理技能等）的总和。这样的定义不但考虑了员工“已经（过去）做了什么”（结果），并就员工“如何做（行为）”进行评价，以期待改善行为提高绩效；同时，还要根据员工“想做什么”的行为动机与意愿，结合“还能做什么”（能力），使员工绩效最大化。

二、绩效管理的概念

绩效管理是根据企业的总体绩效目标，通过企业或部门与员工共同制定绩效计划并实施绩效计划，并对实施的结果进行评估与反馈，帮助员工提高水平，保证企业总体绩效目标的实现。^①

在这里我们看到，绩效管理强调企业的各个层面（部门与员工）在全面理解企业战略、战略目标的基础上，共同努力实现企业的整体目标，并在整体目标的实现过程中强调通过对员工的帮助，使得员工学习与成长，并自我超越。

从上面定义与解释可以看到，绩效管理是将企业的管理工作之一——战略的管理——与员工的管理结合在一起的管理体系，这个体系强调了一种动态的管理思想，旨在企业的各层面（部门与）员工在全面理解企业战略及目标的基础上持续改进，不断进步、超越。

^① 程文文，《人力资源管理课件》，厦门大学管理学院工商管理教育中心，2013,9。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库